

Geleerde lessen van kennisstrategieën: een quick scan van kennisinitiatieven voor het bedrijfsleven



Auteurs: Floor Geerling-Eiff (LEI), Marijke Dijkshoorn-Dekker (LEI) en Ria Derkx (PPO)

Wageningen UR, maart 2013

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1.	Achtergrondinformatie	3
1.2.	De doelstelling	5
2.	Methodiek quick scan studie	6
3.	Resultaten casusbeschrijving kennisstrategieën	7
3.1.	Inleiding	7
3.2.	Kennisstrategieën bij Helicon	7
3.3.	De Masterclass Boomkwekerij	8
3.4.	De Innovatieklas	10
3.5.	GreenBrains	11
3.6.	EVC in de bouwsector: Fundeon	12
3.7.	United Brains	13
4.	Conclusies en aanbevelingen	16
	Bijlage 1: PPS Vizier op de toekomst, innovatiekracht in de agribusiness in Noord-Holland Noord	18
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen	19

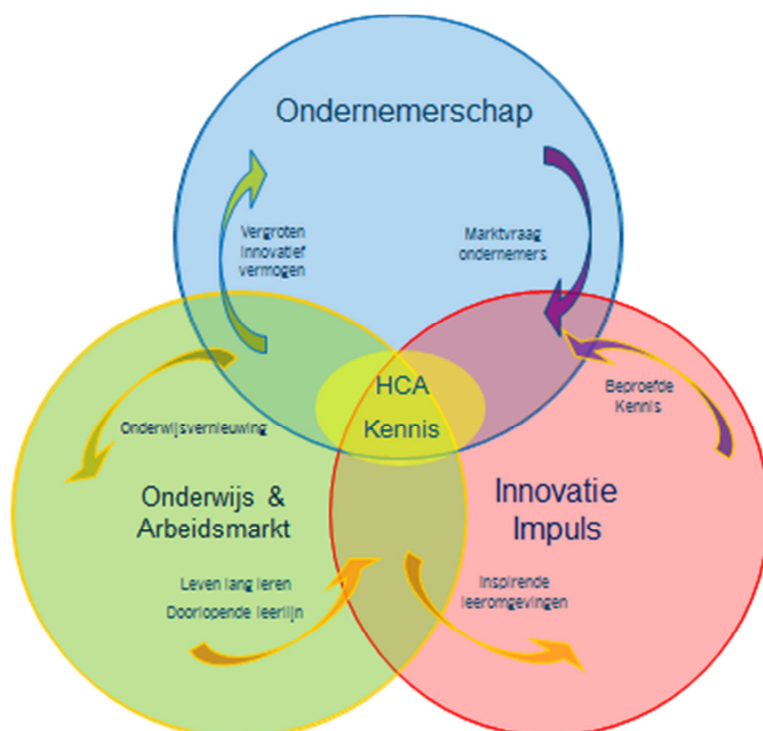
1. Inleiding

Deze studie is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en de topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen, binnen het onderzoeksthema Kennis, innovatie en HCA (2012).

1.1. Achtergrondinformatie

Het cluster van bedrijven en kennisinstellingen in de branche van Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (T&U) vormt een (inter)nationale topsector. De combinatie van een internationaal toonaangevende groene sector en de verzameling van fysieke en virtuele locaties waar kennis, innovatie en leren worden samengebracht tussen bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek, is uniek in de wereld. In de Uitvoeringsagenda 2012-2016 van T&U (top-sectoren.nl/tuinbouw) staat de opgave voor kennis, innovatie en onderwijs vanuit de HCA als volgt omschreven (speerpunt Verbinding HCA met kennis, innovatie en onderwijs, par. 5.2). “Nieuwe opvattingen over de rol en betrokkenheid van publieke en private partijen leiden tot een andere zienswijze op de inrichting van het kennis- en innovatiesysteem, met meer focus op de kracht van regionale ontwikkeling. Bedrijven in de tuinbouwsector onderscheiden zich al door prestaties in efficiëntie en kwaliteit. De toekomst vraagt echter meer toegevoegde waarde door consument- en marktgedreven innovaties. Dit vraagt om flexibiliteit van zowel de huidige als toekomstige ondernemer, als zijn organisatie.” Onderzoek op het gebied van ondernemerschap, kennis en innovatie biedt goede aanknopingspunten om de T&U-sector en ondernemers, in samenspraak met hun omgeving, in de regio te faciliteren en voorzien van kennis om tot innovatie te komen.

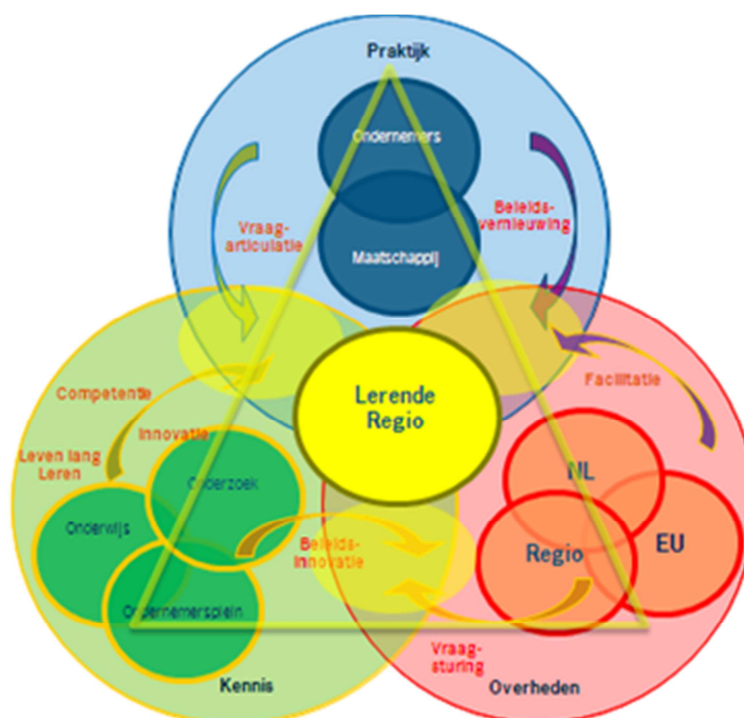
Het kennisonderzoek vanuit thema T&U Kennis, innovatie en HCA richt zich met een aantal projecten (voorheen BO-thema Kennis) specifiek op het snijvlak van de drie terreinen ondernemerschap, onderwijs- en arbeidsmarkt en innovatie-impuls (zie figuur 1). Het onderwijs zal prominenter met passende educatie moeten gaan anticiperen op vraag-gestuurde personeelsvoorziening en het stimuleren van zelfstandig ondernemerschap (Onderwijs & Arbeidsmarkt), bijvoorbeeld middels praktijkleren. Organisaties zoals Syntens en de Kamer van Koophandel bieden ondernemers allerlei diensten aan om het innoverend en lerend vermogen van ondernemers te versterken (Ondernemerschap). Onderzoeksinstituten kunnen ondernemers kennis op maat bieden, zowel vraag-gestuurde kennis op maat als nieuwe perspectieven uit meer funderend onderzoek (Innovatie Impuls).



Figuur 1: De positie van thema T&U Kennis, innovatie en HCA t.o.v. de drie terreinen.

Juist het samenspel tussen deze drie terreinen maakt het mogelijk te opereren als één samenwerkende organisatie in de regio voor ondernemers, waarin de kennis tussen de organisaties daadwerkelijk gaat stromen (zie de pijlen in figuur 1). Regionale versterking van het kennis- en innovatiesysteem, dicht bij ondernemers en lokale onderwijsinstellingen, sluit ook aan op de koerswijziging van de Europese Unie in het kader van nieuwe Structuurfondsen (ESF 2014-2020, zie: ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=62&langId=en). Daarin zijn de (innovatie)agenda's van regio's leidend voor de activiteiten die de Europese Unie ondersteunt.

Door de samenwerking tussen alle relevante partijen goed vorm te geven wordt een synergetisch effect bereikt. Alle partijen leren van elkaar om zo de eigen strategie, bedrijfs- en organisatievoering te verbeteren (regioleren). Dit heeft een cyclisch karakter waardoor een continue lerende regio ontstaat, binnen het nationale en Europese speelveld. Feitelijk betreft dit de vormgeving van de gouden driehoek. Dit strookt met het nieuwe nationale en Europese beleid om versterking van economische clusters dicht bij de bedrijven vorm te geven. In figuur (2) is de interactie tussen de verschillende partijen weergegeven.



Figuur 2: De interactie tussen verschillende partijen binnen de gouden driehoek.

1.2. De doelstelling

In deze rapportage staan de resultaten beschreven van de respectievelijke kennisactiviteit Geleerde lessen van kennisstrategieën. Wageningen UR is door de regio Noord-Holland Noord, vanuit het EFRO-programma Vizier op de toekomst (zie bijlage 1), gevraagd om kennisstrategieën elders (groen en niet-groen, regionaal en niet-regionaal) in kaart te brengen en hierbij lessen te destilleren. In het bijzonder is bekeken hoe het onderwijs zich als kennispartner heeft ontwikkeld binnen de kennisstrategieën. Hiervoor is een quick scan casusstudie uitgevoerd waarbij onder andere de visie, ambitie, aanpak, samenwerking en verankering in beeld zijn gebracht. In hoofdstuk 2 is de toegepaste methodiek beschreven. Het betreft de volgende cases: de Masterclass Boskoop, de Innovatieklas Aalsmeer, GreenBrains Venlo, regiostrategieën van Helicon Opleidingen, United Brains onder de vlag van Brainport Eindhoven en EVC in de bouwsector (Fundeon). De resultaten worden niet alleen gedeeld met de betrokkenen/stakeholders in de regio Noord-Holland Noord maar ook met de andere Greenportregio's, met als doel om te leren van deze lessen, de aanpak te bespreken en gezamenlijk *do's and don't's* te kunnen formuleren bij de verdere vormgeving van de kennis- en innovatiesystemen in de regio's.

Deze kennisactiviteit maakt onderdeel uit van het project De ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem in de regio Noord-Holland Noord, welke een bijdrage levert voor de samenwerkende kennispartners (onderzoek, onderwijs en advies) bij het versterken van de regionale economische concurrentiekracht. Hiermee draagt het project bij aan de realisatie van een efficiënt, doeltreffend en samenhangend kennis- en innovatiesysteem en daarmee aan het optimaliseren van de samenwerking in de gouden driehoek, binnen de voor T&U relevante Greenportregio Noord-Holland Noord. Voor alle Greenportregio's worden vergelijkbare faciliterende projecten uitgevoerd (Noord-Holland Noord, Aalsmeer Betuwse Bloem, Boskoop, Venlo en Greenport Horti Campus waaronder de regio's Westland-Oostland en Duin- en Bollenstreek). In de regio's wordt op maat samengewerkt om de kennis- en innovatiesystemen te ontwikkelen en duurzaam te verankeren. Deze projecten worden uitgevoerd binnen het onderzoeksthema Kennis, innovatie en HCA (2012).

2. Methodiek quick scan studie

Om tot de gewenste resultaten te komen is een quick scan casusstudie uitgevoerd. Hiervoor is een vragenlijst ontwikkeld. In totaal zijn 6 open diepte-interviews gevoerd met 7 primaire vertegenwoordigers van de cases en een aanvullend gesprek heeft plaatsgevonden om het verkregen beeld vanuit de cases aan te scherpen (zie bijlage 2). De vragenlijst omvatte de volgende vragen:

- Wat zijn de ambitie en doelstellingen van de regionale kennissystematiek (aanpak); hoe luidt de visie?
 - Hoe verhoudt de visie zich t.o.v. de visie/agenda voor kennis en innovatie in de regio; is er sprake van een integrale visie?
- Hoe wordt de visie doorvertaald in een strategie; wat houdt deze strategie in en is er voldoende doorvertaling van strategie naar werkvloer? Kunt u vertellen hoe wordt geborgd dat strategische belangen worden geoperationaliseerd op de werkvloer?
 - Hoe verhoudt de strategie zich t.o.v. kennis- en innovatieprojecten in de regio; is dit een integraal onderdeel?
- Waarom is gekozen voor deze (nieuwe) aanpak en werkwijze?
- Welke partijen en actoren zijn betrokken (bedrijven, NGO's, overheden, onderzoek, onderwijs, advies, burgers, etc.); zijn er voldoende partijen en actoren betrokken of wordt er bepaalde betrokkenheid gemist (en waarom)?
- Is er een gezonde interactie tussen (alle) betrokken partijen of is er sprake van te weinig interactie (tussen) sommige partijen of juist een te sterke band tussen partijen en actoren (waardoor anderen zich buitengesloten kunnen voelen)?
- Is er weerstand vanuit (andere) partijen en actoren om niet betrokken te zijn of mogelijk het proces tegen te werken? Zo ja, hoe wordt daarmee omgegaan (interventies)?
- Welke middelen (cash en in kind) zijn beschikbaar en hoe ziet het financiële kostenplaatje eruit (welke partijen/actoren zetten wat in)?
- Welke inspannings- en resultaatverplichtingen zijn afgesproken voor de beschikbare middelen, worden deze ook nageleefd en spreken de betrokken partijen elkaar hierop aan?
- Welke resultaten levert de kennissystematiek op; wordt de doelstelling behaald?
- Hoe worden de resultaten gevaloriseerd, d.w.z. worden de resultaten benut door de doelgroepen en doordat de doelgroepen zien dat het werkt, ontstaan er (weer) nieuwe kennisvragen (m.a.w. is er sprake van een cyclisch geheel)?
- Wat is het zicht op de continuïteit van de kennissystematiek; moet jaarlijks opnieuw worden bekeken hoe en of men door kan of hebben alle partijen uitgesproken dat ze verder willen met de aanpak zodat het proces zich verder kan ontwikkelen en mogelijk uitbreiden?
 - Indien publieke middelen en de facilitatie vanuit overheden worden gereduceerd of stopgezet, kan deze systematiek zelfstandig verder opereren; zijn er voldoende commitment en middelen beschikbaar van de betrokken partijen?
- Is er sprake van een lange termijnvisie m.b.v. bijvoorbeeld trend- of scenariostudies c.q. inzichten om de systematiek duurzaam te kunnen verankeren en in te bedden in maatschappelijk-economische ontwikkelingen (onderwijsstrategieën, HCA, etc.); worden deze inzichten voor de langere termijn doorvertaald in de visie en de strategie van de systematiek?

SWOT (*samenvattende en/of aanvullende vragen*):

- Wat zijn de sterke punten (strengths) van deze aanpak?
- Wat zijn de zwakke(re) punten (weaknesses) van deze aanpak?
- Wat zijn de mogelijkheden en ambities (opportunities) met deze aanpak, t.o.v. de oude situatie?
- Wat zijn de bedreigingen (threats) om de aanpak verder door te ontwikkelen?

Niet alle vragen waren even relevant per casus. In de resultaatbeschrijving (H3) is vooral gefocust op het naar voren brengen van de meest relevante aandachtspunten per casus.

3. Resultaten casusbeschrijving kennisstrategieën

3.1. Inleiding

In onderliggend hoofdstuk zijn de beschrijvingen van de verschillende cases beschreven. De beschrijvingen verschillen in lengte en tekstopbouw. Dit komt omdat de strategieën verschillen in aanpak, fase (variërend in opstart, kort of langlopend), doelgroep, sectorale of regionale oriëntatie. In deze studie is er dan ook voor gekozen om een breed pallet aan mogelijkheden en ervaringen in beeld te brengen waarvan de verschillende Greenportregio's bij de ontwikkeling van hun specifieke kennis- en innovatiesysteem kunnen leren. Elk systeem is immers uniek en een vergelijkbare situatie of ervaring als les kan wellicht vanuit een onverwachte invalshoek komen. De strategieën hebben wel met elkaar gemeen dat ze zich richten op de match tussen kennisvraag en -aanbod tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen.

3.2. Kennisstrategieën bij Helicon

De Groene Campus

Geschiedenis en achtergrond

Dertig jaar geleden heeft Helicon een eerste aanzet gedaan om nieuwe economische activiteiten in de regio rond Helmond van de grond te krijgen, onder meer op de gebieden dier, plant, natuur. In de jaren '90 heeft dit concept zich verder doorontwikkeld en begin jaren 2000 is een visie ontwikkeld voor meer verbinding met de omgeving en het ontwikkelen van nieuwe contacten tussen bedrijfsleven en onderwijs. Naast Helicon waren Fontys, de gemeente en bedrijven betrokken. Idee was om een verticale school te ontwikkelen met daarin VMBO (niveaus 3 en 4), MBO en HBO met een sterke band naar het bedrijfsleven. De aansluiting tussen VMBO, MBO en HBO bleek echter lastig door weinig interesse vanuit leerlingen. Wat wel werkte was het extern aantrekken van leerlingen van HAVO, VWO en VMBO om projecten met het bedrijfsleven uit te voeren. In 2008 werd de Groene Campus fysiek gerealiseerd, echter zonder Fontys Hogescholen.

Connecties

De Groene Campus werkt samen met de high tech campus Brainport Eindhoven en de Food Technology Brainport Helmond. Zo worden in het Food en Fresh lab i.s.m. het onderwijs ontwikkelingen uitgetest die in Brainport Eindhoven ontworpen zijn. In Helmond kunnen bedrijven opdrachten neerleggen waaraan alle leerlingen van verschillende studierichtingen in een wekelijkse projectendag werken. Vanuit de topsectoren zijn CIV's (centra voor innovatief vakmanschap) in ontwikkeling. Mogelijk zal de Groene Campus in de toekomst hierin participeren om kennis met andere regio's te delen.

Waar staat of valt het concept mee?

Binnen de Groene Campus is het Food en Fresh lab opgericht. Bedrijven hebben dit lab opgericht om diverse testen en ontwikkelingen te kunnen doen, samen met het onderwijs. Dit geldt zowel voor het initiële als het post-initiële (medewerkers van bedrijven) onderwijs. HAVO-, VWO-scholieren, HBO- en WO-studenten voeren opdrachten uit in het kader van onderzoeks- en afstudeeropdrachten. De Groene Campus biedt kantoorruimte en ondersteunende faciliteiten die het (mogelijk) aantrekkelijk maken voor startende en bestaande bedrijven om zich te vestigen binnen het gebouw. Daarbij wordt de mogelijkheid geboden dat leerlingen en docenten de bedrijven ondersteunen en zo meewerken binnen het bedrijf. Studenten werken niet alleen binnen de regio aan bedrijfsopdrachten. Het werkveld beslaat ook andere delen van Nederland en het buitenland. De politieke wind is mee in dit soort transitietrajecten. Succesfactoren zijn: bevlogen mensen die erin geloven, de boodschap uitdragen en zo mogelijk langdurig betrokken zijn. Vaak is het een kwestie van lange adem.

De onderwijsstrategie locatie Velp

Geschiedenis en achtergrond

Aanvankelijk werden op de locatie Velp de opleidingen bosbouw en cultuurtechniek verstrekt. Vanwege teruglopende aantallen leerlingen rond het jaar 2000 is dit opleidingsaanbod vernieuwd met richtingen die beter op de actualiteit aansluiten, te weten Eco & Wildlife en Outdoor & Adventure. Deze nieuwe opleidingen sluiten beter aan op (nieuwe) bedrijvigheid en de belevingswereld van leerlingen en studenten.

Waar staat of valt het concept mee?

Velp heeft gekozen voor het type 'netwerkschool', als één van de vijf pilots in Nederland. Binnen de netwerkschool wordt een nieuw leerconcept ontwikkeld waarbij scholieren op een nieuwe manier met de praktijk en het bedrijfsleven omgaan. Bedrijven komen hierdoor eerder en vaker naar de school toe. Zo is de school bijvoorbeeld 50 weken per jaar open. Vierdejaarsstudenten krijgen de opdracht een eigen onderneming te starten met een eigen bedrijfsplan. Dergelijke (educatieve) ondernemingen richten zich bijvoorbeeld op sportactiviteiten voor scholen of op tuinonderhoud. In het schoolsysteem ontstaat zo een cultuur waarbij de school en bedrijfsleven actief met elkaar verbonden worden waardoor nieuwe bedrijvigheid ontstaat. Bedrijven merken hierdoor het voordeel van het contact met jonge, creatieve mensen met nieuwe ideeën, die ingezet kunnen worden voor diverse bedrijfsklossen en potentiële nieuwe medewerkers kunnen worden. Bedrijven die enthousiast zijn vertellen de ervaringen over het dynamische en frisse netwerk voort: "daar moet je bij zijn".

Extra: Maatschappelijke verandering

Het belang van een goede kennisstrategie is volgens de geïnterviewde bij Helicon het kunnen inspelen op maatschappelijke en sociaal-economische veranderingen. Zo is bijvoorbeeld het toebedelen van AWBZ-gelden aan zorginstellingen aan verandering onderhevig. Toekenningen van middelen zullen via de gemeenten gaan lopen, die tot nu toe geen ervaring hiermee hebben en zelf minder budget te besteden hebben. Helicon heeft diverse opleidingen die raakvlakken hebben met maatschappelijke vraagstukken en kan mogelijk een goede rol spelen in dergelijke maatschappelijke vraagstukken. Dit door bijvoorbeeld leerlingen en studenten in de zorg stages te laten lopen of onderwijsopdrachten uit te laten voeren. Dit heeft enerzijds een educatief karakter en anderzijds leidt het tot meer maatschappelijke betrokkenheid. Een ander voorbeeld betreft het organiseren van activiteiten voor probleemjongeren, zodat deze 'van de straat blijven'. Helicon is in overleg met ROC's om samen met bedrijven en maatschappelijke instellingen meer te werken aan maatschappelijke vraagstukken.

3.3. De Masterclass Boomkwekerij

Geschiedenis en achtergrond

Door de terugloop van leerlingen (tuinbouw, boomteelt) wordt het moeilijk hen te voorzien van specialistische kennis op het gebied van de boomkwekerij. Het is van belang om de verbinding tussen onderwijs en de sector te versterken, waardoor meer mogelijkheden ontstaan voor het matchen van vraag naar en aanbod van kennis. In 2011 is daarom binnen het traject Groen Actief een dag georganiseerd om de verbinding te versterken. Deze dag 'Kweker ontmoet student' was zeer succesvol. Zes ondernemers, zes studenten en ook stagedocenten waren aanwezig. Vanuit deze succesvolle ervaring is uiteindelijk de Masterclass Boomkwekerij ontstaan.

Aanleiding voor de Masterclass waren enerzijds de veranderingen in de sector. Er is sprake van schaalvergroting en meer specialisatie in teelten. Men richt zich op een beperkt aantal producten en dat vraagt om andere mensen. Anderzijds was de aanleiding de terugloop in het aantal leerlingen in het

beroepsonderwijs, terwijl er wel behoefte is aan vakbekwame medewerkers. In de sector wordt dit probleem nu vaak opgevangen door zij-instromers die weinig vakkennis hebben. De masterclass probeert hieraan tegemoet te komen door de vakgerichte kennis en vaardigheden te vergroten, zodat deze goed aansluiten bij de praktijk. Daarnaast zie je vakbekwame boomkwekers die na jaren lang in het vak te hebben gezeten, toch graag hun kennis willen bijspijkeren.

Het doel van de Masterclass Boomkwekerij is het vergroten van vakgerichte kennis en vaardigheden van medewerkers op het gebied van de boomkwekerij voor ondernemers en studenten, in de regio Boskoop. Tijdens de Masterclass worden gastsprekers uitgenodigd en vinden bedrijfsbezoeken plaats. De Masterclass is een initiatief van het EFRO-project (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling: www.europa-nu.nl) Kennis & Innovatie Impuls Greenport regio Boskoop, in samenwerking tussen Wellantcollege, DLV Plant en Wageningen UR (PPO), zie: kennisinnovatieimpuls.nl. Dit programma loopt van 2010 tot 2014. De focus binnen de kennis- en innovatie-impuls ligt op innovaties en kennis delen waarbij kwekers actief betrokken worden.

Connecties

Het succes van de Masterclass Boomkwekerij is voor een belangrijk deel te danken aan de samenwerking tussen DLV-Plant (specialisten), Wageningen UR en Wellantcollege binnen het programma Kennis & Innovatie Impuls Greenport regio Boskoop. Hierdoor is een krachtig samenspel ontstaan. De band met de regio is duidelijk opnieuw versterkt, wat nodig was na de verhuizing van het MBO van Boskoop naar Gouda.

Waar staat of valt het concept mee?

De Masterclass Boomkwekerij voorziet feitelijk in een geconstateerde kennislacune. Door de ontwikkelingen van de sector in de afgelopen jaren sluiten de oude opleidingen niet meer aan. Door verandering van afzet, schaalvergroting en specialisatie moet de huidige ondernemer veel meer aandacht besteden aan marketing, afzet en logistieke processen in plaats van louter focus op het productieproces. Maar ook leiden orders van bouwmarkten vaak tot een arbeidspiek op het bedrijf. Vaak worden dan tijdelijke medewerkers ingezet om de piek op te vangen. Dit alles moet georganiseerd en aangestuurd worden en hiervoor is behoefte aan kennis. Volgens het EFRO-project Kennis en Innovatie Impuls geven de deelnemers aan de Masterclass Boomkwekerij aan dat de Masterclass in deze gewenste kennisbehoefte voorziet.

Door de Masterclass Boomkwekerij kunnen MBO-studenten en mensen die werkzaam zijn in de sector, in de regio bediend worden van specifieke kennis. De deelname aan Masterclass is laagdrempelig georganiseerd en kansen worden gecreëerd om zaken te delen, zowel in het reguliere onderwijs als in de sector met nabije collega's. Het programma is ingebed in het schoolopleidingsplan.

Volgens de geïnterviewde zou de Masterclass een pilot kunnen zijn om het onderwijssysteem te veranderen, waarbij de school zich opsplitst in een pakket van algemeen vormende vakken en een pakket voor specialisatie, waar studenten in de praktijk kunnen leren. Er zullen dan geen vaste vakdocenten meer zijn. De Masterclass zou als een voorbeeldconcept kunnen dienen binnen de human capital agenda (topsector tuinbouw en uitgangsmaterialen). In combinatie met veranderingen die in het onderwijs plaatsvinden (kwalificatiestructuur, nieuwe kwalificatiedossiers, focus op vakmanschap) zal de vorm wellicht aangepast moeten worden. Wellantcollege is betrokken bij de ontwikkelingen rond het centrum voor innovatief vakmanschap. Een en ander moet echter nog verder vorm krijgen.

De vraag is of de Masterclass voldoende kracht heeft om door te gaan als het EFRO-project Kennis- en & Innovatie Impuls in de Greenport regio Boskoop in 2014 afloopt. In het eerste jaar was deelname aan de Masterclass gratis. In het tweede jaar is een bijdrage gevraagd van €100,- voor drie bijeenkomsten. Er was een vermindering in deelname van ondernemers, vooral als gevolg van verminderde animo voor de masterclasses Bedrijfskunde. Een eigen bijdrage door ondernemers kan ook een voordeel zijn. Men kiest

gerichter voor kennis waar men behoefte aan heeft. Er wordt momenteel naar alternatieve financiering voor de masterclasses gezocht. Om voldoende deelname te behouden, zullen ondernemers actief benaderd moeten worden.

Tot slot is een aandachtspunt voor de verdere ontwikkeling is de vraag hoe werknemers worden bereikt voor de opleiding. Ondernemers in de regio kennen het concept veelal wel, maar zijn terughoudend in deelname door hun medewerkers. Argumenten zijn: angst dat de medewerker 'het straks beter weet' dan de ondernemer zelf of dat de medewerker het bedrijf zal verlaten en de geïnvesteerde kennis meeneemt naar een ander bedrijf.

3.4. De Innovatieklas

Geschiedenis en achtergrond

De eerste innovatieklas is in 2011 gestart met studenten van Inholland (Diemen en Delft), Wageningen UR, Lentiz en de CAH Dronten. Deze innovatieklas 'Flowers' was een initiatief van 'Free Flow', ondersteund door de Kamer van Koophandel Amsterdam en de Rabobank. Inmiddels is de Innovatieklas Flowers ingebed in een EFRO-project van de Greenport Aalsmeer en onderdeel van het cluster Flowers en Food van de Economic Development Board Amsterdam. De innovatieklas komt voort uit een behoefte aan vernieuwing van de sierteeltsector door het aantrekken van andersoortig personeel. Een aanvankelijke eis van de Rabobank voor de Innovatieklas was de combinatie van groen en grijs onderwijs voor de sector. Met hulp van economiestudenten van Inholland Diemen is dat vervolgens gerealiseerd. Vanuit dit vertrekpunt worden er nu steeds meer opleidingen betrokken.

Connecties

De Innovatieklas bevordert de samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt door concrete opdrachten van ondernemers uit te voeren. Door excursieprogramma's met bedrijfsbezoeken in de keten en gastcolleges door ondernemers, krijgen studenten een goed beeld van de keten. In drie clusters is de Innovatieklas als best practice opgenomen in de HCA van de Metropoolregio Amsterdam. Er is een verbinding met zowel de topsector Agro & Food als met de topsector T&U. De Innovatieklas wordt ook als activiteit van het Kennis Distributie Centrum ondergebracht bij de COE en CIV logistiek. De Innovatieklas werkt samen met diverse onderwijsinstellingen in mbo, hbo en wo. De activiteiten zijn in te passen binnen de reguliere onderwijsactiviteiten. Dit vergt wel een extra inspanning van het onderwijs. Op dit moment zijn Innovatieklassen nog niet opgenomen in de jaarplanning, of is het meedoen soms nog facultatief (Wageningen UR). Het streven is om het concept in te bedden in onderwijsprogramma's zodat het de projectstatus kan ontstijgen.

Waar staat of valt het concept mee?

Binnen de innovatieklas gaan studenten aan de slag met concrete ondernemersvragen, in opdracht van en in interactie met ondernemer(s) en overheden (als opdrachtgever). Hierdoor komen studenten in aanraking met de realiteit van het bedrijfsleven en de business van ondernemers. Het matchen van vraag en aanbod vindt plaats door een onafhankelijke, externe projectleider, die onder andere via EFRO-middelen gefinancierd wordt. De Innovatieklas wil naar een situatie toe waarin het onderwijs en het bedrijfsleven een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor het stimuleren van deze vorm van samenwerken. De studenten van een Innovatieklas volgen een excursieprogramma, verbonden aan de vraag. Het programma gaat over alle sectoren heen, zowel horizontaal als verticaal, waardoor de studenten het hele ketenproces ervaren waar de vraag op is gebaseerd. De resultaten worden vervolgens aan het bedrijfsleven gepresenteerd.

De meerwaarde van de Innovatieklas voor bedrijven is dat het de sectorale problemen onder de aandacht brengt. De resultaten van de verschillende ondernemersvragen worden ontsloten via sociale media, via de

website, via filmpjes en in netwerk- en themabijeenkomsten. Ondernemers komen over het algemeen niet vanzelf, maar moeten actief benaderd worden. De externe projectleider heeft daar een belangrijke rol. De beste resultaten worden namelijk bereikt door ieder zijn eigen verantwoordelijkheid te laten nemen, onderwijs bij onderwijs, ondernemen bij ondernemers. De Innovatieklas staat of valt dan ook bij een excellente betrokken externe projectleider met een goed netwerk, die de lijnen ziet en op de hoogte is van de trends. De ondernemersvragen moeten toepasbaar worden gemaakt binnen het curriculum van de opleiding, met een onderzoekscomponent en passend binnen het programma van de studie. Dit proces blijkt uit ervaring alleen te kunnen worden gefaciliteerd door een flexibele projectleider zonder commercieel belang die meedenkt met het bedrijfsleven en het onderwijs faciliteert.

3.5. GreenBrains

Geschiedenis en achtergrond

De Greenport Venlo streeft naar economische versterking van de regio, met een sterk accent op bedrijvigheid en innovaties rond tuinbouw, agro, de maakindustrie en logistiek. Zo beoogde de Floriade in 2012 een economische impuls te geven aan de regio. Doelen van de Greenport Venlo zijn: het verhogen van de economische toegevoegde waarde van 1 miljard euro naar 2 miljard euro, het creëren van een concurrentievoordeel voor de bedrijven door duurzaam ondernemen, en het realiseren van hoogwaardige arbeidsplaatsen door een excellente kennis- en opleidingsinfrastructuur. Om dit te bereiken zijn er in de regio drie programmalijnen uitgezet:

1. een goede infrastructuur en faciliteiten voor vestiging en ontwikkeling van bedrijven door de Development Company Greenport Venlo (DCGV);
2. het vergroten van de innovatieve slagkracht door het Greenport Venlo Innovation Centre (GVIC). Hiervoor zijn vier thema's benoemd: Biobased economy, Agro & Food, Logistiek en Industrie;
3. beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel en een ideaal woon- en leefklimaat (voor de regio Venlo).

Greenbrains vormt binnen de Greenport Venlo een kennisloket met een schakel- en makelfunctie tussen bedrijfsleven en kennisorganisaties die samen willen werken aan een kennis- of innovatievraagstuk in de regio. Greenbrains ondersteunt het vormgeven van de samenwerking. Greenbrains is ontstaan in 2012 naar aanleiding van het rapport Vercoulen Verbindt! (2009: edepot.wur.nl/240392), waarin voorstellen zijn gedaan een omgeving te creëren waarin kennis en innovatie optimaal gestimuleerd kunnen worden.

Het kennisloket kent de volgende aanpak. Het verkrijgt middelen via de voucherregeling van de provincie om als loket voor kennis- en innovatievraagstukken te fungeren (€ 300.000,- voor 3 jaar). Elk jaar worden een of twee tranches opengesteld, waarbij ondernemers een voucher grote (€ 5.000) of een kleine (€ 2.500) voucher kunnen aanvragen om een kennisvraag te laten beantwoorden door een van de Greenbrains partners. De eigen bijdrage van een ondernemer aan een grote voucher is €2.500,-. Daarnaast zijn er kleine vouchers van €2.500,-. Bij een kleine voucher hoeft de ondernemer zelf niets bij te dragen; maar er kan maar één voucher per jaar aangevraagd worden. Vouchers zijn niet stapelbaar en kunnen niet geclusterd worden om een netwerkconstructie aan te gaan. De beantwoording van de vraag moet in een jaar tijd zijn afgerond.

Connecties

In de stuurgroep van Greenbrains zitten vertegenwoordigers van HAS Hogeschool, Fontys Hogescholen, Citaverde College en Wageningen UR. Greenbrains werkt nog niet formeel samen met DCGV en tot nu toe werken ook Greenbrains en GVIC onafhankelijk van elkaar.

Waar staat of valt het concept mee?

GreenBrains is feitelijk in 2013 formeel van start gegaan. Daarom is het nog niet mogelijk om uitspraken te doen over de resultaten. De uitdaging is om de verbinding tussen kennispartners, ondernemers en de regio Venlo te versterken waardoor een krachtig netwerk ontstaat. De potentie is er. Een aandachtspunt is de afhankelijkheid van de voucherregeling en een structurele verankering van het loket.

3.6. EVC in de bouwsector: Fundeon

Geschiedenis en achtergrond

Fundeon is het kennis- en adviescentrum in de bouw- en infrasector in Nederland. Fundeon vormt de schakel tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) onderhoudt Fundeon de mbo-kwalificatiestructuur voor de bouw en infra en erkent leerbedrijven. Namens de bedrijfstak ontwikkelt Fundeon lesmethodes, studiemateriaal, toetsen en examens voor mbo-opleidingen. Ontwikkeling en herziening van de kwalificatiedossiers binnen de Bouw- & Infrasector verloopt via sectorplatform, waarbinnen regelmatig overleg tussen bedrijven plaats vindt. Er bestaan drie hoofdplatform (Bouw & Utiliteit, Infra en Gespecialiseerde Aannemerij) die op hun beurt weer gelaagd uit diverse branches bestaan zoals in de Gespecialiseerde Aannemerij: betonboren, -reparatie, slopen, rietdekken, etc.

Fundeon adviseert werkgevers en werknemers over scholings- en loopbaanmogelijkheden en keert sectorale tegemoetkomingen uit aan bedrijven die investeren in het opleiden van nieuwe vakmensen. Bovendien maakt Fundeon voorlichtingsproducten om jongeren en zij-instromers te informeren over de beroeps- en opleidingsmogelijkheden in de bouw en infra. Ze richten zich daarbij zowel op het initiële onderwijs (BBL en BOL) als het post-initiële en volwassenenonderwijs (medewerkers, werknemers). Betreffende het post-initiële onderwijs zijn het loopbaantraject (begeleiding bij functiewisseling binnen de sector) en EVC (Erkenning van Verworven Competenties) twee aparte voorzieningen die rechtstreeks onder de sector vallen, maar organiek onder Fundeon zijn gevoegd. De EVC-centra zijn in 2008 gestart en dusdanig georganiseerd dat het eindresultaat een diploma is. Bij veel EVC-trajecten levert het verzilveren van het ervaringscertificaat in een diploma problemen op omdat de examencommissies van ROC's de kwaliteit van óf het EVC proces, óf het ervaringscertificaat als onvoldoende beoordelen. Binnen de Bouw & Infra sector is dit opgevangen door vakmensen van het ROC te betrekken bij de uitvoering van het EVC-traject. Dit houdt in dat een vakdeskundige (inhoudsassessor) van het ROC samen met een procesassessor het criterium gericht uitvoert waarmee een EVC traject wordt afgerond. De vakinhoudelijke kwaliteit van deze inhoudsassessor wordt gewaarborgd door het ROC. De EVC-centra Bouw & Infra zorgen voor het op peil brengen en houden van de assessorenvaardigheden.

Connecties

Binnen de sector zijn ruim 20.000 bedrijven geregistreerd als bouw- en infrabedrijf. Hiervan zijn ruim 11.000 bedrijven erkende leerbedrijven. Alle bedrijven zijn aangesloten bij de cao bouwnijverheid en dragen zodoende af aan het O&O-fonds. De sector financiert vanuit dit fonds onder andere de scholing van medewerkers van bedrijven, maar bijvoorbeeld ook het verkrijgen van een EVC-certificaat.

Terwijl er voor de crisis nog ruim 180.000 medewerkers onder de werkingssfeer van de cao bouwnijverheid werkten, zijn dat er momenteel nog maar 145.000. Door deze daling wordt er minder afgedragen aan het O&O-fonds. Desondanks blijft het sector bestuur financiële ruimte bieden voor het uitvoeren van 600 EVC-trajecten per jaar. Dit aantal trajecten wordt ook daadwerkelijk per jaar uitgevoerd, waarbij in 2011 en 2012 bijna 70% een diploma behaalde. Voor dit werk worden zes EVC adviseurs ingezet die de EVC-deelnemers begeleiden bij het vullen van hun portfolio met bewijzen van hun vakkennis en -vaardigheden.

Waar staat of valt het concept mee?

Vanuit het landelijke EVC-kenniscentrum heeft een generieke evaluatie plaatsgevonden. Op basis hiervan is een aantal suggesties gedaan voor verbeterpunten voor de gemiddelde EVC-leverancier. Deels op basis van de uitkomsten van deze landelijke kwalitatieve evaluatie, maar vooral op basis van eigen kwaliteitseisen hebben de EVC-centra Bouw & Infra de volgende speerpunten geformuleerd:

1. beoordeling (en waar nodig: verbetering) van advies- en gespreksvaardigheden van de evc-adviseurs;
2. beoordeling van de gespreksvaardigheden van de inhoudsassessoren die de cgi's uitvoeren. Op basis van deze beoordelingen worden zo nodig persoonlijke verbeterplannen opgesteld;
3. het verbeteren van het instrumentarium waardoor een betere match ontstaat tussen enerzijds het kwalificatiedossier en anderzijds herkenbare werksituaties in de praktijk;
4. meer diversiteit in de dienstverlening waarbij meer gedigitaliseerd wordt. De diversiteit heeft betrekking op een deel van de mensen op afstand kunnen bedienen die dat wensen en kunnen, waardoor het deel van de cursisten die het nodig heeft juist intensiever begeleid kan worden.

3.7. United Brains

Geschiedenis en achtergrond

Begin jaren negentig, in reactie op de massaontslagen bij DAF en Philips en hun toeleveranciers, besloten 21 gemeenten tot samenwerking in het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE). Zij creëerden met hulp van EU-middelen een fonds voor economische structuurversterking: het Stimulusprogramma. Het programma bleek succesvol. Hierop voortbouwend sloegen bedrijven, overheden en kennisinstellingen de handen ineen. Als 'triple helix' legden zij de basis voor het innovatie-ecosysteem Brainport (www.brainport.nl/geschiedenis).

De regio merkte hoe economisch afhankelijk deze was van een klein aantal bedrijven. Met het ontstaan van Brainport wordt deze technologieregio van Nederland nu in één adem genoemd met de regio's Seaport (Rotterdam) en Airport (Amsterdam). Brainport zelf is feitelijk alleen een label. Onder dit label hangen drie initiatieven: Brainport Development, Brainport Industries en het kennisloket United Brains. Brainport Development is een ontwikkelbedrijf (NV) met vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden en heeft als missie: door te bouwen aan de internationale concurrentiekracht van Brainport, te werken aan welvaart en welzijn in de regio en daarmee bij te dragen aan een duurzamer, zorgzamer, schoner en veiliger Nederland (www.brainportdevelopment.nl). Brainport Industries is een coöperatie van circa 80 high-tech bedrijven in de regio. Brainport Industries is opgericht om de toeleveranciers in deze hightech-ketens te verbinden, gezamenlijk de professionaliteit van de keten verder te verhogen en de concurrentiekracht te vergroten. Samen wordt gewerkt aan continuïteit en verdere groei van de high-tech-industrie, aansluitend op de ambities die zijn vastgelegd in de Brainport Agenda 2020 (www.brainportindustries.com).

De stichting United Brains (UB) vervult als kennisloket een makelaarsrol tussen kennisinstelling en bedrijf, in de regio. Een bedrijf kan een vraag inbrengen bij UB over vernieuwing van een product, productieproces of dienst. UB zoekt vervolgens de geschikte kennispartner om het bedrijf te voorzien van een antwoord. Het doel is om individuele bedrijven of clusters van bedrijven te helpen met innoveren. UB behandelt kennisvragen op een breed gebied van: (1) gezondheid, welzijn en sport, (2) techniek, (3) ICT, (4) marketing en financiën en (5) technische bedrijfskunde. UB kent 15 liaison officers die de verschillende disciplines behartigen. Er lopen tussen de 300 a 500 projecten tegelijkertijd (op jaarbasis honderden). Afhankelijk van de vraag duurt de beantwoording 1 dag (kleine projecten) of een aantal jaar (grote projecten).

UB bestaat uit een netwerk van de samenwerkende kennispartners: de Technische Universiteit Eindhoven, Fontys Hogescholen, TNO, ROC Eindhoven en ROC ter AA. UB werkt vanuit de Brainport Agenda 2020 (2011) op de thema's Food, High-Tech industries, Automotive, Industrial health. Deze hebben overlap met de landelijke topsectoren. De regio is dus niet verbonden aan een specifieke koepelsector, maar aan meerdere sectoren. Brainport Development, Brainport Industries en UB werken met elkaar samen binnen de Brainport agenda, veelal op convenantenbasis. Ook de creatieve industrie en design academy zijn in de regio groot. Deze branches zijn niet apart opgenomen in visie Brainport 2020 maar kunnen wel gebruik maken van UB. Het kennisloket faciliteert een groot (opgebouwd) netwerk van bedrijven en kennisinstellingen. Het werkt ook samen met andere kennisinitiatieven zoals de Groene Campus.

Waar staat of valt het concept mee?

N.b. voor de casus United Brains zijn de kritische succesfactoren tijdens het diepte-interview met de betrokkene uitgebreid in beeld gebracht. De auteurs willen deze graag zo volledig mogelijk delen met de lezer. Vandaar dat onderstaande tekst(lengte) afwijkt van de andere casusbeschrijvingen.

De volgende kritische factoren voor het succes van UB zijn genoemd (op willekeurige volgorde):

- De regio kent veel innovatiegedreven MKB-bedrijven. Er zijn tienduizenden MKB-bedrijven met minder dan 20 medewerkers. De voorzitter van UB bezoekt (vrijwel) dagelijks bedrijven. Persoonlijk contact is erg belangrijk. Een groot aantal bedrijven heeft het vaak zo druk dat ze de orders niet aankunnen maar tegelijkertijd hebben ze hierdoor geen tijd om te investeren in kennis om te innoveren. Het probleem was dat ondernemers kennisinstellingen niet wisten te bereiken (bij wie moesten ze met welke vraag aankloppen?). Fontys alleen al heeft 160 opleidingen. Naast een kenniswerker (inclusief studenten) hebben bedrijven behoefte aan contact met collegabedrijven voor het uitwisselen van praktijkervaring. UB overbrugt de kloof tussen kennisvraag en –aanbod in de regio. Van belang is dat UB ondersteunt bij het stellen van de juiste kennisvraag. Als een bedrijf bijvoorbeeld een prototype ontwikkeld wil hebben vraagt UB achter de vraag door om te achterhalen of de beoogde doelgroep hier wel op zit te wachten. Een liaison officer is altijd verantwoordelijk voor 1 vraag zodat er een aanspreekpunt is;
- Urgentie: er ontstond urgentie vanuit de regio door de massaontslagen bij DAF en Philips. De gemeenten hebben samen met ondernemers en kennisinstellingen de handen ineen geslagen om de regio een nieuwe impuls te geven. Dat werkte en de wil tot samenwerking is hierdoor alleen maar vergroot. Niet alleen binnen het eigen straatje (van kennis, beleid of ondernemerschap). Men moet het eigen netwerk verticaal (willen) verbreden op zowel formele als informele wijze (met elkaar lunchen bijv.). Dat heeft ook met de regionale cultuur te maken;
- De regionale cultuur: de cultuur in de regio moet niet onderschat worden als een belangrijke factor voor succes. Dit wordt gekenmerkt door een traditionele agrarische bedrijvigheid in combinatie met bijverdiensten vanuit werk in de stad. Er heerste saamhorigheid en deze traditionele normen en waarden leven nog steeds. Iemand mag best geld verdienen, maar niet ten koste van een ander. Het is een andere mentaliteit dan in de Randstad. Veel zaken worden gedaan op informele basis ('na 19.00 uur'). In de regio bestaan veel samenwerkingsinitiatieven, vooral buiten de grote bedrijven om. Brainport Industries is één zo'n initiatief. Sommige werken onder de vlag van een subregio zoals Helmond. Dergelijke samenwerkingsverbanden vragen UB om hun liaison office te worden met betrekking tot alle kennisinstellingen (binnen en buiten de regio, ook Wageningen UR of een universiteit in Italië bijv.);
- Onafhankelijkheid van subsidies. UB opereert, met betrekking tot de kennisvragen, onafhankelijk van subsidies. De stichting UB wordt louter gefinancierd door de kennispartners, die overigens op hun beurt wel financiering ontvangen vanuit de overheid. Voorheen werkte UB via de ondernemersvoucheregeling (vanuit het ministerie van EZ). Die subsidie is stopgezet. Het aantal aanvragen liep terug van grofweg 900 naar 600. Positief is daarbij dat de subsidiegedreven en minder serieuze aanvragen er op deze

manier zijn uitgefilterd. UB faciliteert bedrijven wel bij het zoeken en aanvragen van beschikbare subsidiemiddelen zowel nationaal als Europees. Zonder deze subsidieafhankelijkheid is UB een ecologisch netwerk geworden. Het principe ging en gaat uit van bedrijven die een kennisvraag indienen voor beantwoording door een kennisinstelling. Deze vragen kan het onderwijs op hun beurt benutten voor invulling van het curriculum. Nu leggen onderwijspartners ook (vice versa) hun vragen m.b.t. onderwijsprogramma's bij UB neer. Een vraag is bijvoorbeeld om een match met het bedrijfsleven te maken voor stage- of afstudeeropdrachten op een bepaald type specialismen. De kennisafnemers (bedrijven) zorgen voor de gewenste vernieuwing en actualisering van het onderwijs. Zo is een ecologisch systeem ontstaan waarbij circa 95% van de vragen in natura en volgens het principe van uitruil wordt beantwoord. Daarnaast wordt UB ook wel door (lokale) overheden gevraagd om innovatieprogramma's te faciliteren. Zo is UB de intermediair voor het innovatieprogramma van de gemeente Eindhoven waarbij (jaarlijks) 350.000 euro ter beschikking is gesteld voor kennisinstellingen om ondernemers te faciliteren in innovatieprojecten;

- De trekkers van het netwerk moeten beschikken over een (start)netwerk en het vertrouwen hebben van alle betrokkenen in de rol van kennismakelaar. Je neemt een onafhankelijke positie in. Deze rol kan ook wel getypeerd kan worden als de 'vrije actor' (Wielinga et al, 2007¹). Een vrije actor heeft de ruimte, het inzicht en de positie om te doen wat nodig is om het netwerk over de grootste obstakels heen te helpen;
- Bevlogen mensen op de juiste plek. Het samenwerkingsverband ontstaat niet over een nacht ijs. Dit kost tijd (en dus investering). Zowel ondernemers, kennisinstellingen als beleidsmedewerkers moeten geloven in de samenwerking en dit ook uitdragen. En niet gedurende een aantal maanden, maar gedurende het aantal jaren dat nodig is om het proces te ontwikkelen en te verankeren. Dat betekent ook het behoud van posities en functies door actoren met deze trekkracht en volhardendheid;
- Betrokkenheid vanuit de achterban. Vergelijkbare kennisloketten kwamen in de problemen toen de subsidiestroom vanuit de (lokale) overheid opdroogde en de achterliggende (kennis)organisaties het loket niet zelf wilden financieren (cash of in kind). Zonder directe of indirecte financiële ondersteuning en erkenning voor de functie (als werktijd) vanuit de achterliggende organisaties, is het risico op afbraak van het kennisstelsel al in de opstartfase groot;
- Actiegericht werken. Er moet nagedacht worden over de aanpak van een kennisvraag maar het is van belang dat relatief snel tot actie wordt overgaan. Kennis- en innovatieprojecten blijven in het algemeen nog vaak hangen op overlegstructuren. Je moet resultaten aantonen en laten zien dat het systeem werkt zodat zowel nieuwe als bestaande bedrijven als kennispartners betrokken raken en blijven.

¹ Wielinga, H.E., Zaalmink, W., Bergevoet, R., Geerling-Eiff, F., Holster, H., Hoogerwerf, L en M. Vrolijk ASG (2007). *Netwerken met vrije actoren: stimuleren van duurzame innovaties met Netwerken in de Veehouderij*, Wageningen UR, Communication Services.

4. Conclusies en aanbevelingen

Via deze quick scan casestudie is geprobeerd inzicht te geven in successen en knelpunten van kennisstrategieën en achterliggende organisaties waarin de match tussen kennisvraag vanuit bedrijfsleven en kennisaanbod vanuit kennisinstellingen wordt gemaakt. Uit de cases kwam een aantal relevante conclusies en aanbevelingen naar voren om een kennisstrategie tot een succes te maken:

- des te meer succesvolle resultaten worden geboekt en aangetoond worden, te meer zien bedrijven de meerwaarde van kennis voor innovatie in voor het eigen bedrijf. De kennismakelaar heeft de rol om bedrijven actief te benaderen en inzichtelijk te maken welke nieuwe kennisconcepten er zijn die meerwaarde hebben voor de bedrijfsstrategie en –ontwikkeling. Deze rol wordt ook wel getypeerd als de ‘vrije actor’ (Wielinga et al, 2007²);
 - *aanbeveling*: ondernemers kloppen over het algemeen niet vanzelf aan bij een kennisloket of initiatief. Vaak kennen zij de weg niet of onvoldoende in het brede aanbod van onderzoek of opleidingen. Ondernemers moeten actief benaderd worden door bij voorkeur de projectleider, voorzitter of directeur die zelf actief de doelgroep aan bedrijven bezoekt en laat zien dat het kennisinitiatief werkt door een portfolio van succesvolle resultaten;
- door deelname aan een kennisloket of –project ontmoeten ondernemers elkaar waardoor kennis en ervaring uitgewisseld wordt en tezamen met de kennispartners een lerend netwerk ontstaat.
 - *aanbeveling*: uit de cases blijkt dat het opbouwen van dit lerende netwerk tijd (en dus investering) vergt vanuit de verschillende betrokken partijen. Hier moet voldoende aandacht voor zijn;
 - daarbij zijn betrokkenheid en naamsbekendheid in het netwerk tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven, een pro-actieve en bevlogen attitude vanuit zowel de aansturing als uitvoerenden (van directeur tot medewerker) randvoorwaarden voor succes;
- borging en ondersteuning vanuit de achterliggende organisaties waarbij de betrokken partners bij het gezamenlijke (virtuele) kennisloket werkzaam zijn, zijn essentieel voor succes en continuïteit. Sowieso is continuïteit een heikel punt. Initiatieven die vanuit een subsidiestroom gedragen worden kunnen succesvol zijn maar als de subsidiestroom eenmaal opdroogt blijkt het vaak lastig dergelijke initiatieven voort te zetten. Financiële bijdragen vanuit bedrijven zijn (nog) vaak gering vanwege onvoldoende beschikbare middelen of andere prioriteiten.
 - *aanbeveling*: er moet voldoende ondersteuning vanuit de achterliggende (kennis)organisaties voor het initiatief zijn om ook subsidieafhankelijk voort te kunnen bestaan. En daarnaast dienen er continuïteit en voldoende trekkracht vanuit de betrokken actoren bij het initiatief te zijn;
- een aantal ondernemers blijkt terughoudend te zijn in het bijscholen van hun werknemers omdat ze denken dat deze daarna wellicht zullen kiezen voor een andere carrière of bedrijf. Het vergt een cultuuromslag op de arbeidsmarkt voor bewustwording bij bedrijven dat scholing leidt tot een verbetering in de kwaliteit op sectoraal niveau en voor BV Nederland (op systeemniveau). Het bedrijf maakt onderdeel uit van dit systeem.
 - *aanbeveling*: uit de cases blijkt dat een succesvol kennis- en innovatiesysteem (strategie) bijdraagt aan deze cultuuromslag. Beleidsmakers zouden daarom de lessen uit kansrijke (regionale) kennisstrategieën kunnen benutten voor het (verder) vormgeven van beleid om de maatschappelijke doelstelling met betrekking tot deze cultuuromslag voor het postinitiële onderwijs te realiseren;

² Wielinga, H.E., Zaalink, W., Bergevoet, R., Geerling-Eiff, F., Holster, H., Hoogerwerf, L en M. Vrolijk ASG (2007). *Netwerken met vrije actoren: stimuleren van duurzame innovaties met Netwerken in de Veehouderij*, Wageningen UR, Communication Services.

- als een kennisstrategie goed werkt, bouwt het een solide netwerk op waarvan zowel de betrokken bedrijven als kennispartners profiteren doordat kosteneffectief en efficiënt gewerkt kan worden. Ook, hoe beter bekend in en met het netwerk, des te makkelijker het is om bedrijven en kennisinstellingen zelf te vinden.
 - *aanbeveling*: het kennissysteem kan gezien worden als een liaison office die de organisaties ontzorgt op het gebied van R&D, HR en het aanstellen van eigen kennismakelaars (bij kennisinstellingen).

Naast de genoemde aanbevelingen worden aanvullend de volgende do's aangereikt om een kennisstrategie (verder) te ontwikkelen:

- maak één persoon verantwoordelijk voor de kennisvraag als kennisregisseur (of projectleider). Deze regisseur dient verantwoording af te leggen over zowel het proces als de inhoud van de vraag. Door de verantwoordelijkheid bij één persoon neer te leggen voorkom je onduidelijkheid in zowel de aansturing als de uitvoering van de vraag;
- leef je in, in de cultuur van de regio of sector (bedrijfscultuur) waar het kennisloket werkzaam voor is. Culturen verschillen per regio en een sectorale aanpak vergt een andere aanpak dan een regiogerichte aanpak (waarin vaak sectoroverstijgend wordt gewerkt);
- naast formele overlegstructuren zijn vaak ook de informele circuits van groot belang om zaken te doen en draagvlak te creëren. Zowel bij het opstarten van een initiatief maar ook bij de verankering van een kennissysteem is het van belang dat men een verticaal netwerk opbouwt van bedrijven, kennisinstellingen, lokale en/of landelijke overheden en dit netwerk actief op zowel formele als informele wijze wordt onderhouden. De mate waarin informele circuits werken is overigens cultuurgebonden;
- actiegericht werken. Er moet nagedacht worden over de aanpak van een kennisvraag maar het is van belang dat relatief snel tot actie wordt overgaan. Kennis- en innovatieprojecten blijven in het algemeen nog vaak hangen op overlegstructuren. Men moet resultaten aantonen en laten zien dat het systeem werkt zodat zowel nieuwe als bestaande bedrijven als kennispartners betrokken raken en blijven.

De conclusies en aanbevelingen beschreven in dit hoofdstuk kunnen voor sommige lezers die betrokken zijn of worden bij een kennisstrategie een eye-opener zijn. Voor sommige lezers is het wellicht gesneden koek maar kan het nuttig zijn om de conclusies en aanbevelingen op een rijtje te hebben en de ervaringen van andere kennisstrategieën in te zien. Als vervolgactiviteit op deze quick scan studie raden we dan ook aan dat net betrokken en ervaren actoren van kennisstrategieën elkaar opzoeken en zelf een lerend netwerk zullen vormen waarin lessen en ervaringen van de verschillende methoden met elkaar gedeeld worden, zowel op inter-regionaal en inter-sectoraal niveau. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een Community of Practice. Het onderzoeksthema T&U Methodieken Kennisoverdracht (naamswijziging vanaf 2013, voorheen Kennis, innovatie en HCA) zou geïnteresseerde betrokkenen kunnen faciliteren bij de totstandkoming van dit overkoepelende lerende netwerk van kennisstrategieën. Het delen van geleerde lessen met elkaar draagt bij aan kennisvalorisatie en het innoverend vermogen van de verschillende strategieën.

Bijlage 1: PPS Vizier op de toekomst, innovatiekracht in de agribusiness in Noord-Holland Noord

Samenvatting

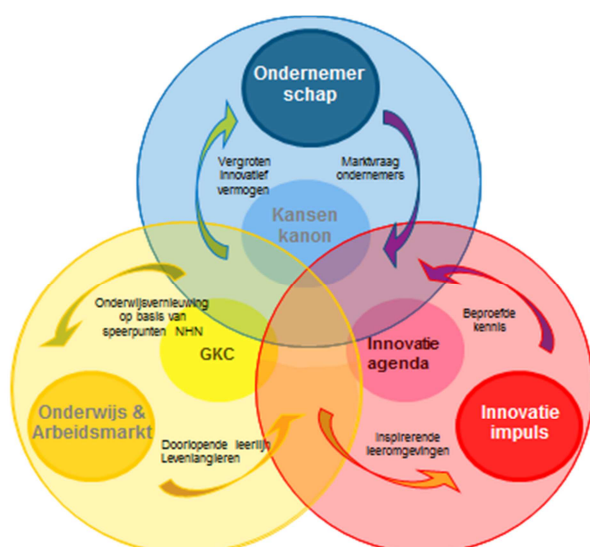


In het EFRO-project Vizier op de toekomst (2011- 2015) geven Greenport Agriboard en stakeholders in de regio Noord Holland Noord, invulling aan de verdere ontwikkeling van de agribusiness als een van de 'economische drivers' in de regio. Een ontwikkeling die sterk gericht is op het gezamenlijk en gestructureerd toewerken naar het versterken van innovatiekracht en leercultuur van ondernemers binnen de sector.

Samenwerkende projectpartners zijn: Greenport Agriboard, Provincie Noord-Holland, de Rijksoverheid, Clusius College, Syntens, GKC en Wageningen UR.

Het project bestaat uit drie onderdelen. Onderdeel 1 start met het opstellen van een *toekomstvisie* samen met regionale agribusiness-bedrijven en beleid. Het resultaat leidt tot het identificeren van reële trends en ontwikkelingen voor Noord-Holland Noord op basis waarvan robuuste stappen of acties te formuleren zijn: de Roadmap. Deze roadmap vormt de basis voor het opstellen van de *Kennis- en Innovatieagenda*, waarin de thema's worden benoemd die op de lange termijn zeer relevant zijn voor de Agribusiness als geheel. In onderdeel 2 van het project worden allerlei werkzaamheden uitgevoerd die ertoe leiden dat de Kennis- en Innovatieagenda wordt vertaald naar *concrete innovatieclusters* met pionierende ondernemers in de regio. Een kernteam, onder verantwoordelijkheid van de Programmamanager zorgt in samenwerking met betrokken projectpartners voor toeleiding van initiatieven en concrete ondersteuning van de clusters, onder andere via de inzet van studenten vanuit onderwijsinstellingen. Tot slot staat onderdeel 3 in het teken van kennisdeling richting alle belanghebbende stakeholders in en buiten de regio via Roadshows, webapplicatie, social media en andere communicatie-activiteiten (olievlekwerking).

Dit project vormt tezamen met de beoogde aanvullende faciliteiten 'Kansen Kanon' (Syntens) en vanuit het onderwijs de kennis- en innovatie impuls voor de agribusiness in Noord-Holland Noord. De inbedding van het project en de samenhang met die andere faciliteiten in Noord-Holland Noord laat zich het beste beschrijven aan de hand van onderstaande figuur. Het centrum van de figuur is de kern van de "*Lerende regio*". De figuren beschreven in het BO-Kenniswerkplan (zie hoofdstuk) zijn gebaseerd op dit figuur (B1).



Figuur B1: Vizier op de toekomst in beeld.

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Voor deze quick scan studie zijn 6 diepte-interviews gehouden met de volgende 7 personen:

- Helicon regiostrategieën: dhr. Theo Koolen (Helicon);
- Masterclasses Boomkwekerij: dhr. Peet Stolwijk (Wellantcollege);
- De Innovatieklas: mw. Peggy Donker en Evert Goedemans (Inholland);
- GreenBrains: dhr. Wouter Verkerke (PPO Wageningen UR);
- EVC in de bouwsector: mw. Betsie Brink (Fundeon);
- United Brains: dhr. Frank van der Chijs (Fontys hogescholen).

Om een aanvullend beeld te krijgen met betrekking tot lessen van kennisstrategieën heeft een aanvullend gesprek plaats gevonden met dhr. Erik Kaemingk (Cinop).